

**НОВАЯ ФИНАНСОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ:
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ
В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ**

**Гузикова Людмила Александровна, д.э.н., профессор
Санкт-Петербургский политехнический университет**

Петра Великого

Guzikova Liudmila A., Dr. of Science (Economics)
Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University,
guzikova@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты цифровой трансформации банковского сектора в условиях масштабных изменений, происходящих в финансовой сфере в последние десятилетия и формирующих новую финансовую реальность.

Ключевые слова: банковский сектор, цифровые технологии, цифровая трансформация, банковские риски, киберриск, экосистема

Изменения, происходящие в финансовой сфере в последние десятилетия, последовательно формируют новую финансовую реальность, для которой характерны 1) изменение взгляда на деньги как предмет финансовых отношений, 2) появление новых участников и изменение мотивации и поведения традиционных участников финансовых отношений, 3) изменение способов осуществления финансовых взаимодействий. Формирование новой финансовой реальности происходит под сильным влиянием цифровых технологий. Банки, являясь традиционными профессиональными субъектами финансовой сферы, уделяют извлечению выгоды из новых технологий все большее внимание.

Мегатренды, усиливающие влияние цифровых технологий на банковский сектор и ускоряющие темпы их внедрения, следующие:

- Глобализация 2.0, предоставляющая клиентам банков более широкий выбор, поскольку глобальное банковское обслуживание становится беспрепятственным;
- смещение демографического баланса в сторону миллениалов, ориентированных на поиск лучших услуг через цифровые платформы;
- технологическая конвергенция, способствующая более широкому внедрению инноваций в банковской сфере и в видах бизнеса, дополняющих банковскую деятельность.
- высочайшая интенсивность гонки за инновации и преимуществом первопроходца [1].

В соответствии с тремя уровнями использования цифровых технологий (см. таблицу), в [2] выделяется три основных подхода к цифровой трансформации банковского сектора:

- 1) подход, подразумевающий постепенное внедрение цифровых технологий на основе долгосрочного планирования и реализации пилотных проектов;

2) подход, реализуемый через создание дочерних компаний, изначально ориентированных на требования цифровой экономики;

3) подход, основанный на признании цифровых технологий главной ценностью организации, предполагающий полную реорганизацию всех внутренних и внешних процессов банка в кратчайшие возможные сроки.

Уровни использования цифровых технологий

Уровень технологии	Объект воздействия	Воздействие
Оцифровка	Данные	Конвертация
Цифровизация	Процессы	Адаптация
Цифровая трансформация	Бизнес	Создание

Цифровая трансформация как самый высокий уровень использования цифровых технологий порождает в банковском секторе следующие эффекты:

- высокую степень стандартизации, так как интеграция финансовых функций с технологическими системами, базируется на стандартизованных процессах и данных;
- высокую степень автоматизации, так как новые технологические инструменты обеспечивают автоматизацию большинства услуг и процессов;
- повышение производительности за счет сокращения затрат времени на выполнение действий и операций;
- изменение финансовых моделей в сторону концентрации ресурсов на понимании потребностей рынка, а не на транзакциях;
- улучшение взаимодействия с клиентами и сотрудниками благодаря повышению доступности информации;
- улучшение качества обслуживания клиентов за счет лучшей структуризации процесса предоставления услуг.

Согласно результатам исследования «Цифровые технологии в российских компаниях», проведенного KPMG в январе 2019 года, среди опрошенных представителей более 100 крупнейших компаний, 63% респондентов в целом и 81% респондентов из банковского сектора заявили, что у них есть программы цифровой трансформации [3]. Самыми популярными цифровыми технологиями в российских банках являются искусственный интеллект (используется в 72% исследованных банков), big data и предиктивная аналитика (61%), роботы (56%) и чат-боты (56%). В Стратегии развития Сбербанка утверждается, что искусственный интеллект, помогает формировать предложение персонализированных продуктов и сервисов для клиентов, блокчейн – повышать безопасность транзакций, чат-боты - автоматизировать простые банковские процессы, обеспечить их круглосуточное выполнение и уменьшить количество ошибок [4].

Ключевыми направлениями IT-проектов в банковском секторе являются: 1) решения, обеспечивающие эффективность внутренних и внешних коммуникаций; 2) решения, обеспечивающие высокую производительность приложений [5].

Как отмечают представители российских банков, благодаря инвестициям в цифровые технологии уже в настоящее время банки, преобразовывая и представляя свои процессы в цифровой форме, получают значительное улучшение в выполнении операций с клиентами в меньшие сроки. Удалось на практике добиться соблюдения нормативных сроков и снизить операционные и транзакционные риски [3].

Финансовые проекты, ориентированные на цифровую трансформацию, являются долгосрочными, масштабными. По мнению экспертов KPMG трансформационные процессы в российских банках могут сдерживаться невысокой зрелостью текущих процессов и IT-компетенций и неразвитостью IT-инфраструктуры, требования к мощности и гибкости которой растут по мере увеличения массива хранимых данных [3].

Цифровая трансформация открывает перед банками новые возможности и дает им новые конкурентные преимущества, но одновременно приносит в банковский сектор новые риски — не финансовой, а технологической природы, что создает новые проблемы в обеспечении экономической безопасности банков и новые вызовы стабильности финансовой системы.

Расширение спектра банковских рисков связано с новыми типами участников рынков, новыми технологиями, постоянно растущей сложностью национальных и международных нормативных актов, изменяющимся поведением потребителей. Внедрение цифровых технологий постепенно стирает грань между собственно банковской деятельностью и небанковскими видами деятельности, а скорость создания новых платежных инструментов опережает возможности приспособляемости к ней банковской среды.

Уровень «традиционных» банковских рисков также изменяется, что в совокупности создает новую структуру риска — как индивидуального, то есть риска отдельных банков, осуществляющих цифровую трансформацию, так и системного, то есть риска банковской системы в целом.

Банковский риск-менеджмент, таким образом, сталкивается с двумя проблемами. Первая касается цифровой трансформации управления рисками и его процессов, а вторая — управления рисками, состав и структура которых динамично меняются в процессе цифровой трансформации. С учетом этого представляется важным соблюдение известного метрологического правила, в соответствии с которым поверяющая система должна иметь более высокий класс точности, а, следовательно, и класс сложности, чем поверяемая.

Управление рисками должно ориентироваться на перспективную структуру рисков, которые могут возникнуть в будущем, желание банка принять их, а также средства для выявления и снижения этих рисков. Оно должен быть достаточно гибким, чтобы адаптироваться к новым и непредвиденным рискам.

Неспособность банков реагировать на изменение структуры рисков создает угрозы. Ответом на индивидуальные вызовы может стать трансформация системы риск-менеджмента (индивидуального и системного) и системы регулирования и надзора. В современных условиях требования ре-

гулятора к действующим банкам уже не могут ограничиваться установлением и контролем соблюдения расчетных нормативов. Они должны определять уровень технических решений, реализующих цифровую идентификацию клиентов, меры противодействия отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, мониторинг и контроль мошенничества и т. д., в результате чего в структуре индивидуального риска банков увеличивается комплаенс-риск.

В рамках цифровой трансформации в состав основных рисков банка объективно интегрируется фактор киберриска, то есть риска, связанного с нарушением конфиденциальности электронной информации и/или ее защиты от повреждения, неправильного использования или кражи.

Киберриск затрагивает не только банки, но и их клиентов. Конкуренция заставляет банки повышать удобство и качество финансовых услуг, одновременно расширяя риски клиентов с точки зрения возможных потерь. Таким образом, за рост качества, скорости, доступности взаимодействия и снижение стоимости услуг и иные «цифровые» преимущества клиенты банков платят дополнительными рисками. Остаются открытыми вопросы о правомерности такой передачи рисков наименее «вооруженному» участнику взаимоотношений и компенсации дополнительного риска клиентов дополнительной доходностью. Независимо от ответов на эти вопросы, исходя из реального положения дел, для снижения киберриска необходимы скоординированные действия регулятора, банков и потребителей финансовых услуг.

В целом, меры управления банковскими рисками, связанные с цифровыми технологиями, должны быть направлены на обеспечение кибербезопасности, конфиденциальности и отказоустойчивости. Эксперты Всемирного экономического форума в Давосе, определили кибератаки как базовый глобальный технологический риск 2019 года. Источники риска кибербезопасности могут быть внешними и внутренними по отношению к банку и заключаться в технических средствах, организации деятельности и поведении людей: сбои и отказы технических средств; недостаточно четкие процедуры управления транзакциями; неадекватные логические средства управления доступом; отсутствие разделения пользовательских прав; плохая политика паролей; недостатки в проверке персонала.

В конечном счете, внедрение цифровых технологий ведет к созданию новых бизнес-моделей и развитию открытой экосистемы, в которую будут вовлечены все рынки и потребители. Важно подчеркнуть, что цифровая трансформация - это не технологическая стратегия, а бизнес-стратегия, позволяющая бизнесу более быстро (в идеале, с упреждением) реагировать на потребности рынка. Открытая экосистема функционирует как единая платформа для различных категорий участников – поставщиков и потребителей услуг. Экосистемы изначально возникли как системы предоставления товаров, а уже затем – платежей и переводов, а в настоящее время обеспечивают комбинацию нефинансовых и финансовых услуг.

Формирование открытых экосистем не без основания рассматривается как альтернатива банковскому бизнесу в его современном варианте. Ос-

новная цель цифровой трансформации в банковском секторе - повышения качества обслуживания клиентов за счет повышения клиентоориентированности. Однако клиентоориентированность подразумевает открытость, что неизбежно ведет к размыванию банковского бизнеса.

Для того чтобы встроиться в открытую экосистему, банкам необходим стратегический подход к цифровой трансформации. В качестве «вступительного взноса» они могут предложить экосистеме данные клиентов, которые станут при этом более доступными не только для совершенствования финансовых и сопутствующих продуктов, но и для использования в мошеннических целях.

К настоящему времени выявились два подхода к созданию открытых экосистем. Цифровые стратегии западных банков (например, JPMorgan) предполагают установление партнерских отношений с высокотехнологичными компаниями, специализирующимися на отдельных видах цифровых услуг. Финансовые институты Китая используют другой подход, заключая партнерские отношения с крупными экосистемными фирмами. Каждый из китайских банков «большой четверки» имеет партнерские отношения как минимум с одной такой фирмой.

Подводя итог, можно сделать вывод, что цифровая трансформация банковского сектора, являясь неизбежным следствием развития технологий и требований рынка, может рассматриваться как диалектический механизм трансформации финансового бизнеса, формирующий новую финансовую реальность.

Список использованных источников

1. Vielmetter, G. & Sell, Y. (2014). Leadership 2030. New York: American Management Association.
2. Кощеев В.А., Цветков Ю.А. Цифровая трансформация банковского сектора //Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № (38). С. 40-44.
3. KPMG. Цифровые технологии в российских компаниях. Результаты исследования. <https://assets.kpmg › pdf › ru-ru-digital-technologies-in-russian-companies>.
4. Стратегия развития Сбербанка 2020. <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>.
5. Попова М. Повышение доли цифрового бизнеса – залог выживания для банков. <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/04/24/799881-povishenie-tsifrovogo-biznesa>.